

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра підприємництва, торгівлі та біржової діяльності

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА»**

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 «Управління та адміністрування»
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	076 «Підприємництво та торгівля»
РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ	Другий (магістерський)
ФАКУЛЬТЕТ	Економічний

Управління стратегічними змінами підприємства. Робоча програма з навчальної дисципліни для здобувачів вищої освіти економічного факультету за спеціальністю: 076 «Підприємництво та торгівля», другий (магістерський) рівень вищої освіти / Укладач А.В. Непочатенко. Біла Церква: БНАУ, 2023. 22 с.

Розробник: **Непочатенко А.В.**, к.е.н., доцент

Робочу програму затверджено на засіданні кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності

(Протокол № 1 від 25 серпня 2023 р.)

Завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності, д.е.н., професор

 Л.М. Сатир

Гарант ОП «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» д.е.н., професор

 Л.М. Сатир

Схвалено науково-методичною комісією економічного факультету

(Протокол № 1 від 28 серпня 2023 р.)

Голова науково-методичної комісії, д.е.н., професор

 І.М. Паска

ЗМІСТ

1.	ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	4
2.	ПЕРЕДУМОВИ ДЛЯ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ	5
3.	ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ	5
4.	ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ СТАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА»	6
5.	СТРУКТУРА ДИСЦИПЛІНИ	7
6.	ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	8
	6.1 Лекції	8
	6.2 Практичні заняття	11
	6.3 Самостійна робота	12
	6.4 Орієнтовна тематика індивідуальних науково- дослідницьких завдань	15
7.	МЕТОДИ НАВЧАННЯ	17
8.	ФОРМИ ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ	18
9.	ЗАСОБИ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ	18
10.	КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ	19
11.	ПЕРЕЛІК НАОЧНИХ ТА ТЕХНІЧНИХ ЗАСОБІВ НАВЧАННЯ	20
12.	РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ	21

1. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Згідно з навчальним планом на 2023-2024 навчальний рік, на вивчення дисципліни «Управління стратегічними змінами підприємства» для денної форми навчання виділено 150 академічних годин (5 кредитів ECTS), у т.ч. аудиторних – 56 годин (лекції – 28, практичні заняття – 28), самостійна робота студентів – 94 години.

Опис навчальної дисципліни за показниками та формами навчання наведено в таблиці:

Найменування показників	Шифр та найменування галузі знань, спеціальності, рівень вищої освіти	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів, відповідних ECTS – 5	Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»	Обов'язкова	
Змістових модулів – 3	Спеціальність: 076 «Підприємництво та торгівля»	<i>Рік підготовки:</i>	
Індивідуальне завдання – науково-дослідне		1-й	1-й
Загальна кількість академічних годин – 150		<i>Семестр</i>	
		1-й	1-й
		<i>Лекції</i>	
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 4 самостійної роботи студента – 7	Другий (магістерський) рівень вищої освіти	<i>Практичні</i>	
		28 год.	6 год.
		<i>Самостійна робота</i>	
		94 год.	138 год.
		Підсумковий контроль: іспит	

Метою дисципліни «Управління стратегічними змінами підприємства» є формування у здобувачів вищої освіти системи знань про теоретичні засади, інструменти та методи управління стратегічними змінами підприємства й оволодіння практичними навичками їх використання, виходячи з перспективних потреб підприємства.

2. ПЕРЕДУМОВИ ДЛЯ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Обов'язкова навчальна дисципліна «Управління стратегічними змінами підприємства» базується на знаннях таких дисциплін, як: «Економіка підприємства», «Менеджмент», «Маркетинг», «Економічний аналіз», «Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, і «Моделювання і прогнозування економіки бізнесу» другого (магістерського) рівня вищої освіти.

3. ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ

Символ результатів навчання за спеціальністю «Підприємництво та торгівля» відповідно до освітньо-професійної програми	Результати навчання з дисципліни
РН 02. Визначати, аналізувати проблеми підприємництва, торгівлі і біржової діяльності та розробляти заходи щодо їх вирішення	РН 02.1. Вміти досліджувати та аналізувати внутрішнє та зовнішнє середовища підприємства, виявляти його загрози та визначати потенційні можливості.
РН 03. Вміти розробляти заходи матеріального і морального заохочення та застосовувати інші інструменти мотивування персоналу й партнерів для досягнення поставленої мети.	РН 03.1. Вміти оцінювати готовність персоналу до впровадження змін, використовувати підходи до подолання опору стратегічним змінам (навчання і надання інформації; залучення до участі в проекті; стимулювання і підтримка; переговори і угоди; кадрові перестановки і призначення; приховані і явні заходи примушення) для розробки мотиваційного механізму впровадження змін на підприємстві.
РН 04. Застосовувати бізнес-комунікації для підтримки взаємодії з представниками різних професійних груп.	РН 04.1. Вміти застосовувати бізнес-комунікації за для координації діяльності усіх служб й підрозділів організації з метою забезпечення ефективного стратегічного управління змінами в умовах динамічного ринкового середовища.
РН 07. Визначати та впроваджувати стратегічні плани розвитку суб'єктів господарювання у сфері підприємництва, торгівлі та/або біржової діяльності.	РН 07.1. Вміти формувати та впроваджувати в бізнес-діяльність стратегічні плани розвитку підприємства та обґрунтовувати оптимальну стратегію проведення змін виходячи з поставлених цілей та наявних ресурсів.

<p>РН 09. Розробляти і приймати рішення, спрямовані на забезпечення ефективності діяльності суб'єктів господарювання у сфері підприємницької, торговельної та/або біржової діяльності на засадах сталого розвитку.</p>	<p>РН 09.1. Вміти розробляти програму проведення стратегічних змін в сфері підприємництва, торгівлі та біржової діяльності за для забезпечення ефективності діяльності суб'єктів господарювання.</p> <p>РН 09.2. Вміти формувати (корегувати) корпоративну стратегію підприємства у відповідності до розробленої програми проведення стратегічних змін в сфері підприємництва, торгівлі та біржової діяльності на засадах сталого розвитку.</p>
---	---

4. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА»

Змістовий модуль 1. Теоретичні основи процесу управління стратегічними змінами підприємства

- Тема 1.1. Загальні основи управління стратегічними змінами
- Тема 1.2. Визначення рівня та послідовності стратегічних змін
- Тема 1.3. Етапи реалізації стратегії підприємства
- Тема 1.4. Учасники процесу впровадження стратегічних змін

Змістовий модуль 2. Механізм реалізації стратегічних змін підприємства

- Тема 2.1. Управління змінами на різних стадіях життєвого циклу організації
- Тема 2.2. Ресурсно-компетенційна база стратегічних змін
- Тема 2.3. Когнітивність – як передумова стратегічного розвитку підприємства
- Тема 2.4. Індивідуальні зміни
- Тема 2.5. Командні зміни
- Тема 2.6. Сучасні методи управління змінами

Змістовий модуль 3. Організаційна культура та управління опором змінам на підприємстві

- Тема 3.1. Взаємозв'язок стратегії і організаційної структури управління підприємством
- Тема 3.2. Організаційна культура і управління стратегічними змінами
- Тема 3.3. Управління опором в процесі реалізації стратегічних змін

5. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма						заочна форма					
	всього	у тому числі					всього	у тому числі				
		л	п	лб	інд	СРС		л	п	лб	інд	СРС
Змістовий модуль 1. Теоретичні основи процесу управління стратегічними змінами підприємства												
Тема 1.1.	10	2	1		2	5	10	1			2	7
Тема 1.2.	10	2	1		2	5	10	1			2	7
Тема 1.3.	12	2	2		2	6	12		1		2	9
Тема 1.4.	12	2	2		2	6	12		1		2	9
Разом за модуль 1	44	8	6		8	22	44	2	2		8	32
Змістовий модуль 2. Механізм реалізації стратегічних змін підприємства												
Тема 2.1.	13	2	4		2	5	13	1			2	10
Тема 2.2.	12	2	2		2	6	12	1			2	9
Тема 2.3.	11	2	2		2	5	11		1		2	8
Тема 2.4.	11	2	2		2	5	11		1		2	8
Тема 2.5.	11	2	2		2	5	11				2	9
Тема 2.6.	11	2	2		2	5	11				2	9
Разом за модуль 2	69	12	14		12	31	69	2	2		12	53
Змістовий модуль 3. Організаційна культура та управління опором змінам на підприємстві												
Тема 3.1.	14	4	4		2	4	12	1	1		2	10
Тема 3.2.	11	2	2		2	5	11	1	1		2	7
Тема 3.3.	12	2	2		2	6	12				2	10
Разом за модуль 3	37	8	8		6	15	37	2	2		6	27
Всього годин	150	28	28		26	68	150	6	6		26	112

Примітка: л – лекції, п – практичні заняття, лб – лабораторно-практичні заняття; інд – індивідуальні завдання, СРС – самостійна робота студентів.

6. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

6.1. Лекції

Тема і зміст лекції	К-ть годин
Змістовий модуль 1. Теоретичні основи процесу управління стратегічними змінами підприємства	
<p>Тема 1.1. Загальні основи управління стратегічними змінами Сутність та еволюція теорії стратегічного управління. Передумови та причини виникнення ресурсної концепції в теорії стратегічного управління. Місце та роль концепції «Конкурентних стратегій» М. Портера у формуванні ресурсної концепції. Сутність, зміст основних положень та принципова новизна ресурсної концепції.</p> <p>Сутність та передумови виникнення перетворюючого менеджменту як нової концепції стратегічного управління підприємством. Постіндустріальна епоха розвитку світової економіки, напрями змін бізнес-середовища та їх характеристика, тенденції сучасної постіндустріальної економіки.</p>	2
<p>Тема 1.2. Визначення рівня та послідовності стратегічних змін Сутність та зміст поняття «стратегічні зміни» їх класифікація та характеристика їх видів. Розвиваючі, трансформаційні й перетворюючі зміни: поняття та взаємозв'язок. Зміни бізнес-моделі. Структурні зміни. Культурні зміни. Сутність та зміст проактивних змін.</p> <p>Визначення рівня стратегічних змін, необхідних підприємству. Матриця можливих конкурентних станів підприємства її суть, призначення та методика побудови.</p>	2
<p>Тема 1.3. Етапи реалізації стратегії підприємства Розкриття змісту поняття «управління змінами» на основі процесного, системного, ситуаційного та поведінкового підходів. Стадії та етапи процесу управління змінами та їх характеристика.</p> <p>Стадія підготовки до стратегічних змін: зміст та характеристика. Особливості формування команди управління змінами підприємства. Цілі стратегічних змін та їх характеристика. Сутність та завдання проекту змін підприємства. Програма змін підприємства та вимоги які ставляться до неї.</p>	2
<p>Тема 1.4. Учасники процесу впровадження стратегічних змін Роль стратега в розробці і реалізації стратегії. Організаційні форми розробки стратегії. Фактори та методи успішного керівництва стратегіями. Тактика керівників щодо реалізації стратегічних рішень та вимоги які ставляться до неї.</p> <p>Чинники, що свідчать про готовність організації до реалізації стратегічних змін. Учасники процесу впровадження стратегічних змін та їх характеристика.</p>	2
Разом за змістовий модуль 1	8
Змістовий модуль 2. Механізм реалізації стратегічних змін	

підприємства	
<p style="text-align: center;">Тема 2.1. Управління змінами на різних стадіях життєвого циклу організації</p> <p>Життєвий цикл: галузі, організації, працівника, продукту, знань, динамічних властивостей. Порівняльний аналіз концепцій життєвого циклу, які враховуються в процесі стратегічного управління підприємством.</p> <p>Обґрунтування необхідних перетворень за моделлю організаційного розвитку Ларрі Грейнера.</p> <p>Зміни в управлінні організацією в ході її життєвого циклу згідно моделі І. Адізеса. Зміст основних положень концепції управління життєвим циклом організації І. Адізеса «РАЕІ». (чотири функції менеджменту за концепцією І. Адізеса). Прояви та ознаки нестачі на підприємстві відповідних функцій менеджменту за концепцією управління життєвим циклом організації І. Адізеса «РАЕІ».</p>	2
<p style="text-align: center;">Тема 2.2. Ресурсно-компетенційна база стратегічних змін</p> <p>Умови забезпечення реалізації стратегії впровадження змін на підприємстві. Головні цілі стратегічного управління на підприємстві. Завдання ресурсного забезпечення підприємства. Ресурсні стратегії підприємства в умовах сталого розвитку.</p> <p>Поняття та види ресурсів й компетенцій та їх вплив на формування стратегічних змін підприємства.</p>	2
<p style="text-align: center;">Тема 2.3. Когнітивність – як передумова стратегічного розвитку підприємства</p> <p>Роль знань у розвитку сучасної організації. Еволюція «знань». Сутність та зміст понять: економіка знань, управління знаннями. Ресурси знань. Вплив нових технологій на розвиток підприємства (організації).</p> <p>Поняття знань та їх класифікація. Наукові підходи до тлумачення терміну «знання». Логіка утворення знань.</p>	2
<p style="text-align: center;">Тема 2.4. Індивідуальні зміни</p> <p>Сутність та зміст поняття «навчання». Особливість процесу навчання при змінах в організації. Основні теорії навчання: «крива навчання»; модель навчання Д. Колба; процес навчання з погляду гештальта; таксономія навчальних цілей за Б. Блумом.</p> <p>Сутність та зміст, переваги та недоліки наукових підходів до управління індивідуальними змінами: біохевіористичний підхід; когнітивний підхід; психодинамічний підхід; гуманістично-психологічний підхід до змін. Вплив системи мотивації на поведінку. Теорія Х та Теорія У за Д. Мак-Грегором. Адаптована теорія Ф. Герцберга (теорія мотивації). Зміни та пристосування за моделлю Кублер-Росс. Крива змін Дж. Адамса, Ф. Хейеса і Дж. Хопсона. Модель В. Сатир. Умови успіху за К. Роджерсом.</p>	2
<p style="text-align: center;">Тема 2.5. Командні зміни</p> <p>Команди та групи в організаціях. Сутність та зміст поняття «команда» і</p>	2

<p>«група». Відмінності між групою і командою. Умови переформування групи в команду. Типи команд в організації. Типи корпоративних команд: робоча команда; самокерована команда; паралельна команда; проектна команда; матрична команда; віртуальна команда; мережева команда; команда змін; управлінська команда.</p> <p>Елементи ефективності команди. Модель Такмана. Модель Шутца. Модель Модліна і Фарріса. Модель Уїттакера. Модель Хілла і Грюнера. Модель Біона. Модель Скотта Пека.</p>	
<p>Тема 2.6. Сучасні методи управління змінами</p> <p>Мінливість сучасного бізнес-середовища й необхідність застосування нових прогресивних методів управління змінами. Сутність, зміст та характеристика сучасних методів управління змінами: аутсорсинг; бенчмаркінг; реінжиніринг та біореінжиніринг; Даунсайзинг; всебічне управління якістю; Лін-продакшн («бережливе виробництво»); Концепція 6 - Сигма.</p> <p>Поняття, види та характеристика аутсорсингу й бенчмаркінгу. Основні етапи проведення бенчмаркінгу та їх характеристика. Переваги та недоліки використання аутсорсингу та бенчмаркінгу.</p>	2
<p>Разом за змістовий модуль 2</p>	12
<p><i>Змістовий модуль 3. Організаційна культура та управління опором змінам на підприємстві</i></p>	
<p>Тема 3.1. Взаємозв'язок стратегії і організаційної структури управління підприємством</p> <p>Значення організаційної структури в реалізації стратегії. Поняття організаційної структури підприємства та її характеристики.</p> <p>Основні методи побудови організаційних структур: їх характеристика, переваги та недоліки їх використання. Фактори, що впливають на вибір організаційної структури підприємства. Критерії які застосовують при оцінці раціональності побудови організаційної структури.</p> <p>Взаємозв'язок організаційної структури і стратегічних змін.</p> <p>Підходи І. Ансоффа, Г. Саймона, Г. Мінцберга і А. Чандлера до визначення ролі ОСУ в стратегічному управлінні підприємством. Особливості приведення організаційної структури у відповідність до обраної стратегії управління підприємством. Сутність схеми приведення організаційної структури підприємства у відповідність до обраної стратегії, що запропонована Дж. Стріклендом та А. Томпсоном.</p> <p>Сутність, зміст та завдання методів вдосконалення організаційних структур (експертний метод; метод порівняння та аналогії; метод структуризації; метод організаційного моделювання).</p>	4
<p>Тема 3.2. Організаційна культура і управління стратегічними змінами</p> <p>Сутність та зміст поняття «організаційна культура». Чинники, що впливають на її формування. Типи організаційних культур за</p>	

Камероном і Куїнном, їх характеристика. Взаємозв'язок між типом культури підприємства і видом організаційної структури. Ступінь гнучкості і адаптивності організаційних структур та їх вплив на культуру фірми. Основні характеристики відповідності культури і структури підприємства.	2
Тема 3.3. Управління опором в процесі реалізації стратегічних змін Сутність та зміст поняття «опір змінам». Впровадження стратегічних змін та опір змінам – їх взаємозв'язок. Причини виникнення опору змінам за Дж. О'шоннесі. Загальна класифікація опору змінам: зміст та характеристика. Особливості опору персоналу (індивідуальний, груповий) та системи.	2
Разом за змістовий модуль 3	8
Всього	28

6.2. Практичні заняття

Назва теми	К-ть годин
Змістовий модуль 1. Теоретичні основи процесу управління стратегічними змінами підприємства	
Тема 1.1. Загальні основи управління стратегічними змінами	1
Тема 1.2. Визначення рівня та послідовності стратегічних змін	1
Тема 1.3. Етапи реалізації стратегії підприємства	2
Тема 1.4. Учасники процесу впровадження стратегічних змін	2
Разом за змістовий модуль 1	6
Змістовий модуль 2. Механізм реалізації стратегічних змін підприємства	
Тема 2.1. Управління змінами на різних стадіях життєвого циклу організації	4
Тема 2.2. Ресурсно-компетенційна база стратегічних змін	2
Тема 2.3. Когнітивність – як передумова стратегічного розвитку підприємства	2
Тема 2.4. Індивідуальні зміни	2
Тема 2.5. Командні зміни	2
Тема 2.6. Сучасні методи управління змінами	2
Разом за змістовий модуль 2	14
Змістовий модуль 3. Організаційна культура та управління опором змінам на підприємстві	
Тема 3.1. Взаємозв'язок стратегії і організаційної структури управління підприємством	4
Тема 3.2. Організаційна культура і управління стратегічними змінами	2
Тема 3.3. Управління опором в процесі реалізації стратегічних змін	2
Разом за змістовий модуль 3	8
Всього	28

6.3. Самостійна робота

Назва теми	К-ть годин
Змістовий модуль 1. Теоретичні основи процесу управління стратегічними змінами підприємства	
<p>Тема 1.1. Загальні основи управління стратегічними змінами</p> <p>1. Опрацювання лекційного матеріалу.</p> <p>2. Самостійне опрацювання теоретичних питань: Модель елементів стратегічного управління Кренфілдської школи менеджменту; Підходи до управління змінами в залежності від реакції підприємства на зміну ринкової ситуації згідно А. Томпсона і Дж. Стрікланда.</p> <p>3. Підготовка до практичного заняття, виконання завдань, опрацювання першоджерел та навчальної літератури.</p> <p>4. Виконання індивідуального науково-дослідницького завдання.</p>	<p>1</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>2</p>
<p>Тема 1.2. Визначення рівня та послідовності стратегічних змін</p> <p>1. Опрацювання лекційного матеріалу.</p> <p>2. Самостійне опрацювання теоретичних питань: Структура процесу управління стратегічними змінами підприємства; Сутність та основні поняття концепції Гаретта Моргана «Організаційні метафори»; Підходи до здійснення змін у відповідності до організаційних метафор Г. Моргана; Триступенева модель змін Курта Левіна, її зміст та характеристика.</p> <p>3. Підготовка до практичного заняття, виконання завдань, опрацювання першоджерел та навчальної літератури.</p> <p>4. Виконання індивідуального науково-дослідницького завдання.</p>	<p>1</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>2</p>
<p>Тема 1.3. Етапи реалізації стратегії підприємства</p> <p>1. Опрацювання лекційного матеріалу.</p> <p>2. Самостійне опрацювання теоретичних питань: Основні завдання проекту змін на підприємстві за Ж. Льовінгтоном; Особливості стадії впровадження змін та стадії оцінки і закріплення результатів; Наукові підходи до визначення ефективності та результативності проведених змін (традиційний підхід; підхід запропонований А. Томпсоном та Дж. Стрікландом; підхід С.А. Попова); Основні принципи оцінки ефективності проведених змін.</p> <p>3. Підготовка до практичного заняття, виконання завдань, опрацювання першоджерел та навчальної літератури.</p> <p>4. Виконання індивідуального науково-дослідницького завдання.</p>	<p>1</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>2</p>
<p>Тема 1.4. Учасники процесу впровадження стратегічних змін</p> <p>1. Опрацювання лекційного матеріалу.</p> <p>2. Самостійне опрацювання теоретичних питань: Ключові ролі в команді управління змінами; Основні навички та якісні характеристики членів команд управління змінами; Типи керівників згідно традиційних наукових підходів: автократ, демократ, ліберал; Характеристика типів керівників за Л. Кудряшовою; Компетентції</p>	<p>1</p> <p>3</p>

керівника, їх зміст; Основні тенденції розвитку загального керівництва.	
3. Підготовка до практичного заняття, виконання завдань, опрацювання першоджерел та навчальної літератури.	2
4. Виконання індивідуального науково-дослідницького завдання.	2
Разом за змістовий модуль 1	30
Змістовий модуль 2. Механізм реалізації стратегічних змін підприємства	
Тема 2.1. Управління змінами на різних стадіях життєвого циклу організації	
1. Опрацювання лекційного матеріалу.	1
2. Самостійне опрацювання теоретичних питань: «Образи керівників», у яких є гіперболізованою одна з чотирьох функцій менеджменту за концепцією управління життєвим циклом організації І. Адізеса «РАЕІ»; Застосування коду І. Адізеса на різних стадіях життєвого циклу організації; Використання концепції В. Тарасенка «64 стратегіями» в управлінні стратегічними змінами.	2
3. Підготовка до практичного заняття, виконання завдань, опрацювання першоджерел та навчальної літератури.	2
4. Виконання індивідуального науково-дослідницького завдання.	2
Тема 2.2. Ресурсно-компетенційна база стратегічних змін	
1. Опрацювання лекційного матеріалу.	1
2. Самостійне опрацювання теоретичних питань: Управління компетенціями підприємства в процесі реалізації стратегії; Поняття та основні завдання поточного планування й бюджетування діяльності підприємства, труднощі які можуть виникнути в процесі їх реалізації; Еволюційний розвиток поточного планування та бюджетування; Сучасні моделі бюджетного управління, їх характеристика.	3
3. Підготовка до практичного заняття, виконання завдань, опрацювання першоджерел та навчальної літератури.	2
4. Виконання індивідуального науково-дослідницького завдання.	2
Тема 2.3. Когнітивність – як передумова стратегічного розвитку підприємства	
1. Опрацювання лекційного матеріалу.	1
2. Самостійне опрацювання теоретичних питань: Сучасні підходи до управління знаннями, їх характеристика; Сутність та зміст поняття «організація що навчається» (learning company); Система управління знаннями та її складові елементи. Дуалізм поняття «управління знаннями»; Зміст внутрішньофірмового управління знаннями за Б. Мільнером.	2
3. Підготовка до практичного заняття, виконання завдань, опрацювання першоджерел та навчальної літератури.	2
4. Виконання індивідуального науково-дослідницького завдання.	2
Тема 2.4. Індивідуальні зміни	
1. Опрацювання лекційного матеріалу.	1

2. Самостійне опрацювання теоретичних питань: Сім стадій процесу змін за К. Роджерсом; Сутність гештальт-терапії; Типологія (модель) особистості Майєрс-Бріггс (МЕТІ); Схильність до змін; П'ять чинників, які обумовлюють індивідуальну реакцію на зміни; Стадії змін за Е. Шайном. Умови виникнення трансформаційних змін за за Е.Шайном.	2
3. Підготовка до практичного заняття, виконання завдань, опрацювання першоджерел та навчальної літератури.	2
4. Виконання індивідуального науково-дослідницького завдання.	2
Тема 2.5. Командні зміни	
1. Опрацювання лекційного матеріалу.	1
2. Самостійне опрацювання теоретичних питань: Керівництво при командних змінах; Сутність та зміст пасткок Біона; Вплив індивідуумів на динаміку команди; Технології побудови команди для управління процесами стратегічних змін на підприємстві; Типологія особистості Майєрс-Бріггс; Типологія учасників командних змін за М. Белбіном.	2
3. Підготовка до практичного заняття, виконання завдань, опрацювання першоджерел та навчальної літератури.	2
4. Виконання індивідуального науково-дослідницького завдання.	2
Тема 2.6. Сучасні методи управління змінами	
1. Опрацювання лекційного матеріалу.	1
2. Самостійне опрацювання теоретичних питань: Обґрунтування вибору сучасних методів управління змінами в залежності від способу здійснення перетворень; Фактори, що враховуються при виборі сучасних методів управління змінами; Особливості стратегічного управління змінами на засадах сталого розвитку. Стратегії управління маркетинговими комунікаціями підприємства.	2
3. Підготовка до практичного заняття, виконання завдань, опрацювання першоджерел та навчальної літератури.	2
4. Виконання індивідуального науково-дослідницького завдання.	
Разом за змістовий модуль 2	43
Змістовий модуль 3. Організаційна культура та управління опором змінам на підприємстві	
Тема 3.1. Взаємозв'язок стратегії і організаційної структури управління підприємством	
1. Опрацювання лекційного матеріалу.	1
2. Самостійне опрацювання теоретичних питань: Етапи формування організаційної структури управління підприємством у відповідності до обраної стратегії, їх характеристика; Сучасні тенденції розвитку організаційних структур управління.	1
3. Підготовка до практичного заняття, виконання завдань, опрацювання першоджерел та навчальної літератури.	
4. Виконання індивідуального науково-дослідницького завдання.	

	2 2
Тема 3.2. Організаційна культура і управління стратегічними змінами	
1. Опрацювання лекційного матеріалу.	1
2. Самостійне опрацювання теоретичних питань: Зміст системи корпоративних цінностей і кодексу поведінки в компанії; Сутність та зміст алгоритму управління організаційною культурою за Гиртом Хофстідом; Механізми зміни культури на різних стадіях життєвого циклу за Едгаром Шейном.	2
3. Підготовка до практичного заняття, виконання завдань, опрацювання першоджерел та навчальної літератури.	2 2
4. Виконання індивідуального науково-дослідницького завдання.	
Тема 3.3. Управління опором в процесі реалізації стратегічних змін	
1. Опрацювання лекційного матеріалу.	1
2. Самостійне опрацювання теоретичних питань: Оцінка готовності персоналу підприємства до впровадження змін; Соціально-психологічне забезпечення процесів стратегічного управління та формування стратегічної поведінки персоналу; Сутність та зміст підходів до подолання опору стратегічним змінам (навчання і надання інформації; залучення до участі в проекті; стимулювання і підтримка; переговори і угоди; кадрові перестановки і призначення; приховані і явні заходи примушення), переваги та недоліки їх використання.	3
3. Підготовка до практичного заняття, виконання завдань, опрацювання першоджерел та навчальної літератури.	2 2
4. Виконання індивідуального науково-дослідницького завдання.	
Разом за змістовий модуль 3	21
Всього	94

Примітка: У розрахунку годин на виконання самостійної роботи передбачено час на виконання індивідуальних завдань.

6.4. Орієнтовна тематика індивідуальних науково-дослідницьких завдань

Індивідуальне науково-дослідницьке завдання з дисципліни «Управління стратегічними змінами підприємства» виконується самостійно кожним студентом на основі вибраної ним теми й оформляється у вигляді: есе; виступу на науковому семінарі; презентації для виступу на науковій конференції. Охоплює усі основні теми дисципліни.

Індивідуальне науково-дослідницьке завдання припускає наявність наступних елементів наукового дослідження: практичної значущості; комплексного системного підходу до вирішення завдань дослідження; теоретичного використання передової сучасної методології і наукових розробок; наявності елементів творчості.

Орієнтовну тематику індивідуальних науково-дослідницьких завдань

Змістовий модуль 1. Теоретичні основи процесу управління стратегічними змінами підприємства

1. Фактори, що визначають необхідність та масштаби змін в організації. Рівні змін: індивідуальні, групові (командні) зміни, організаційні зміни.
2. Поняття і природа змін; джерела змін, внутрішні та зовнішні зміни. Труднощі здійснення змін в сучасних умовах.
3. Особливості організаційних змін; основні підходи до управління змінами на підприємстві. Базові моделі змін: еволюційні та революційні зміни.
4. Чинники успіху проведення стратегічних змін.
5. Передумови і необхідність проведення радикальних змін на підприємстві.
6. Стратегічні зміни і їх вплив на подальший розвиток організації.
7. Переваги стратегічного управління в забезпеченні довгострокових перспектив розвитку організації.
8. Місце й роль стратегічного управління в сучасній організації.
9. Види й характеристики стратегій підприємства.
10. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища фірми.
11. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємства.
12. Роль, місце та сутність стратегічного планування в системі управління сучасною діловою організацією.
13. Кількісна та якісна характеристика стратегічних цілей підприємства.
14. Роль місії і цілей у виборі стратегії подальшого розвитку організації.
15. Оцінка обраної стратегії фірми з точки зору подальшого розвитку організації.
16. Організація стратегічного контролю з метою подальшої реалізації обраної стратегії.
17. Роль аналізу можливостей внутрішнього середовища при виборі стратегії створення конкурентних переваг фірми.
18. Встановлення показників і системи виміру і відстеження їх параметрів як основних елементів стратегічного контролю.
19. Розвиток стратегічно орієнтованих підприємств в Україні: досвід та досягнення.
20. Проблеми запровадження стратегічного управління у вітчизняних підприємствах.
21. Проблеми формування бачення, місії та філософії вітчизняних підприємств.
22. Соціально-психологічне та інформаційне забезпечення стратегічного управління.
23. Підходи щодо забезпечення процесу узгодження внутрішньофірмових інтересів різних груп.

Змістовий модуль 2. Механізм реалізації стратегічних змін підприємства

1. Консалтинг з проблем стратегічного управління розвитком підприємства у сучасних умовах.

2. Особливості розробки та впровадження змін в рекламній стратегії фірми.
3. Особливості розробки та впровадження змін в цінovій стратегії організації.
4. Особливості розробки та впровадження змін в маркетинговій стратегії підприємства.
5. Особливості розробки та впровадження змін в фінансовій стратегії організації.
6. Особливості розробки та впровадження змін в корпоративній стратегії підприємства.
7. Особливості розробки та впровадження змін в стратегії інноваційної діяльності організації.
8. Ресурсно-компетенційна база стратегічних змін підприємства.
9. Процедура реінжинірингу корпорації.
10. Стратегія корпоративного управління організацією.
11. Вибір стратегії конкурентних переваг в аспекті підвищення якості продукту.
12. Вибір стратегії поведінки фірми – лідера ринку в конкурентному середовищі.
13. Стратегічний підхід до розвитку організації на основі результатів SWOT-аналізу.
14. Когнітивна карта процесу впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на управління економічним розвитком підприємства.
15. Розвиток стратегічного партнерства в процесі реалізації стратегії.
16. Стратегічний потенціал фірми (на прикладі конкретного підприємства).
17. Стратегічні переваги фірми (на прикладі конкретного підприємства).
18. Особливості проникнення на вітчизняний ринок фірм, що реалізують стратегії глобалізації.
19. Види і особливості стратегічних інтеграційних угод фірм на вітчизняному ринку.
20. Види і особливості стратегій диверсифікації, їх роль у вирішенні проблем реструктуризації та розвитку вітчизняних підприємств.
21. Стратегія конкурентних переваг як ключовий фактор у розвитку фірми.

Змістовий модуль 3. Організаційна культура та управління опором змінам на підприємстві

1. Роль організаційної культури в реалізації стратегічних цілей компанії.
2. Роль організаційної структури в реалізації обраної стратегії диверсифікованого зростання компанії.
3. Стилi керівництва згідно К. Левіна
4. Модель «управлінської решітки» Р. Блейка і Дж. Мутона.
5. Ситуаційна модель керування Ф. Фідлера.
6. Ситуаційна модель лідерства Модель П. Херсі і К. Бланшара.
7. Ситуаційна модель лідерства «шлях-мета» Т. Мітчела та Р. Хауса.
8. Модель участі співробітників у прийнятті рішень В. Врума- А.Джага
9. Вибір стратегії організації на основі аналізу зовнішнього середовища з подальшим використанням матриці Томпсона-Стрікланд.

10. Особа і зміни. Теорії навчання. Вплив індивідуумів на динаміку команди управління змінами

11. Формування команди. Способи адаптації команди до організаційних змін.

12. Аналіз командою управління змінами оригінальних підприємницьких ідей і стратегічних рішень.

13. Особливості формування корпоративної культури вітчизняних підприємств.

14. Методи діагностики корпоративної культури підприємства.

7. МЕТОДИ НАВЧАННЯ

При викладанні навчальної дисципліни «Управління стратегічними змінами підприємства» використовуються наступні методи: лекція-візуалізація, дискусійне обговорення проблемних питань, виконання ситуаційних і розрахункових завдань, бліц-опитування, навчальні та контролюючі тести, круглі столи, мозковий штурм.

8. ФОРМИ ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

Поточний контроль з предмету «Управління стратегічними змінами підприємства» включає тематичне оцінювання та модульний контроль.

Тематичне оцінювання аудиторної та самостійної роботи студентів здійснюється на основі отриманих ними поточних оцінок за усні та письмові відповіді з предмету, самостійні, практичні та контрольні роботи.

Поточний контроль за виконанням ІНДЗ здійснюється відповідно до графіку виконання завдання.

Модульний контроль може проводитися у формі комп'ютерного тестування або виконання письмового завдання.

Кількість отриманих балів з кожного виду навчальних робіт за різними формами поточного контролю виставляється студентам у журнал академічної групи та електронний журнал після кожного контрольного заходу.

Підсумковий контроль навчальної діяльності студентів здійснюється у формі іспиту за результатами поточного контролю (тематичного оцінювання, виконання ІНДЗ та модульного контролю) і передбачає обов'язкову присутність студентів. Результати іспиту оприлюднюються в журналі академічної групи після іспиту під час екзаменаційної сесії.

9. ЗАСОБИ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

Оцінка за лекційне заняття виставляється за активність студента в дискусії. Оцінку на практичному занятті студент отримує за виконані розрахункові, практичні роботи, зроблені доповіді, презентації, есе, активність під час дискусій.

Під час модульного та підсумкового контролю засобами оцінювання результатів навчання з дисципліни є стандартизовані комп'ютерні тести.

10. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

Поточний контроль успішності здобувачів вищої освіти здійснюється за чотирирівневою шкалою «2», «3», «4», «5».

Критерії оцінювання результатів навчання за чотирирівневою шкалою

Бали	Критерії оцінювання
«Відмінно»	Отримують за роботу, в якій повністю і правильно виконано завдання. Водночас здобувач вищої освіти має продемонструвати вміння аналізувати і оцінювати явища, факти і процеси, застосовувати наукові методи для аналізу конкретних ситуацій, робити самостійні висновки, на основі яких прогнозувати можливий розвиток подій і процесів, докладно обґрунтувати свої твердження та висновки.
«Добре»	Отримують за роботу, в якій повністю і правильно виконано 75 % завдань. Водночас здобувач вищої освіти виявляє навички аналізувати і оцінювати явища, факти і події, робити самостійні висновки, на основі яких прогнозувати можливий розвиток подій і процесів та докладно обґрунтувати свої твердження та висновки.
«Задовільно»	Отримують за роботу, в якій правильно виконано 60 % завдань. При цьому здобувач вищої освіти не виявив вміння аналізувати і оцінювати явища, факти та недостатньо обґрунтував твердження та висновки, недостатньо певно орієнтується у навчальному матеріалі.
«Незадовільно»	Отримують за роботу, в якій виконано менш як 60 % завдань. При цьому здобувач вищої освіти демонструє невміння аналізувати явища, факти, події, робити самостійні висновки та їх обґрунтувати, що свідчить про те, що студент не оволодів програмним матеріалом.

Підсумкова оцінка з дисципліни виставляється за 100-бальною шкалою. Вона обчислюється як середнє арифметичне значення (САЗ) всіх отриманих студентом оцінок з наступним переведенням їх у бали за такою формулою:

$$БПК = \frac{САЗ \times \max ПК}{5},$$

де: *БПК* – бали з поточного контролю; *САЗ* – середнє арифметичне значення усіх отриманих студентом оцінок (з точністю до 0,01); *max ПК* – максимально можлива кількість балів з поточного контролю.

Відсутність студента на занятті у формі приймається як «0».

Шкала оцінювання успішності здобувачів вищої освіти

За 100-бальною шкалою	За шкалою ECTS	За національною шкалою	
		іспит	залік
90-100	A	Відмінно	Зараховано
82-89	B	Добре	
75-81	C	Задовільно	
64-74	D		
60-63	E		
35-59	FX	Незадовільно (незараховано) з можливістю повторного складання	
1-34	F	Незадовільно (незараховано) з обов'язковим повторним вивченням	

Розподіл балів, що присвоюється здобувачам вищої освіти за підсумкового контролю «іспит»

Назва категорії	Лекції			Практичні заняття			Самостійна робота			Модульний контроль			ІНДЗ	Іспит	Заг. бал
По змістовним модулям	3,3	3,3	3,3	6,7	6,7	6,7	3,3	3,3	3,3	6,7	6,7	6,7	10	30	100
За весь курс	10			20			10			20			10	30	100

11. ПЕРЕЛІК НАОЧНИХ ТА ТЕХНІЧНИХ ЗАСОБІВ НАВЧАННЯ

Наочні засоби:

1. Слайдові презентації у програмі Microsoft Office Power Point;
2. Інформаційні стенди у навчальній аудиторії;
3. Нормативно-технічна документація;
4. Роздаткові матеріали.

Технічні засоби:

1. Мультимедійний проектор Acer X1223;
2. Акустична система Microlab FC330;
3. Стаціонарний комп'ютер Intel Pentium G 6400 GE Force GT730/4Gb/ 240 Gb SSD/400W, монітор Philips 200V4LAB;
4. Ноутбуки Acer Aspire A 315-33-C31R, Intel Celeron (R);
5. Телевізор Samsung UE 32 N 4000 AUX UA;

Програмне забезпечення:

1. MS Windows;
2. MS Office (Access, Word, Excel, Power Point, MS Project);
3. Firefox;
4. «BAS Управління торгівлею»;
5. «BAS Комплексне управління підприємством».

Системи дистанційного навчання:

1. Moodle (teach.btsau.net.ua),
2. Zoom.

12. РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

Основна література:

1. Буднік М.М., Курилова Н.М. Управління змінами: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2017. 226 с.
2. Буднік М.М., Г.С. Невертій, Курилова Н.М. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 292 с.
3. Полінкевич О.М., Волинець І.Г. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві: навч. посіб. Луцьк: «Вежа-Друк», 2018. 352 с.
URL:https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/15845/1/Polinkevych_USZIP_red.pdf
4. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами: навч. посіб. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 131 с.
URL:http://elibrary.donnuet.edu.ua/2447/1/NP_2020_Upravlinnya_strategichnimi_zminami.pdf
5. Swarup Kumar Dutta. Strategic Change and Transformation: Managing Renewal in Organizations. UK: Routledge Taylor & Francis Group, 2019. 95 p.
URL:https://www.researchgate.net/publication/327302590_Strategic_Change_and_Transformation_Managing_Renewal_in_Organizations
6. Управління стратегічними змінами: навч. пос. / О.Є. Гудзь, С.Ю. Стрельнікова. Львів: «Галицька видавнича спілка», 2021. 200 с.
URL:https://duikt.edu.ua/uploads/1_2215_67472607.pdf

Додаткова:

1. Адізес І. Управління життєвим циклом корпорацій. Київ: «КСД», 2018. 384 с.
2. Адізес І.К. Управління змінами. пер.з англ. Т. Семигіна. Київ: «Book Chef», 2018. 640 с.
3. Дорошук Г.А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: монографія. Одеса: «Бондаренко М.О.», 2016. 196 с.
URL: https://economics.net.ua/files/scientific-base/monogr/doroshuk_upravlinnya.pdf
4. Doroshuk, G.A., Gratsiotova G.O. Proactive Change Management: Approaches and Tools. *Економічний журнал*. 2018. № 2 (4). С. 30–39.
URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2018/No2/30.pdf>
5. Живко З.Б. Управління змінами: навч. посіб. Львів: «ЛДУВС», 2016. 251 с.
6. Пічугіна Т.С., Ткачова С.С., Ткаченко О.П. Управління змінами: навч. пос. Харків: «ХДУХТ», 2017. 226 с.
7. Сатир Л.М., Задорожна Р.П., Непочатенко А.В., Кепко О.І. Аналітичний кваліметричний підхід до оцінки якості продукції як інструмент прийняття ефективних стратегічних рішень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 17. С. 18-24.
URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/17_2021/5.pdf DOI: [10.32702/2306-6814.2021.17.18](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.17.18)
8. Сатир Л.М., Кепко В.М., Новікова В.В., Непочатенко А.В. Управління стратегічними змінами як складова аналітичного забезпечення прогнозування фінансових результатів підприємств малого і середнього бізнесу. *Економіка та*

держава. 2021. № 9. С. 38–44. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/9_2021/8.pdf
DOI: [10.32702/2306-6806.2021.9.38](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.9.38)

9. Сатир Л.М., Кепко В.М., Непочатенко А.В. Організація підприємницької діяльності торговельного підприємства на основі удосконалення стратегічної політики розвитку. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. – 2020. Вип. 4 (115). С. 94–99.

URL: <http://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/5393/1/orhanizatsiia%20pidpriemnytskoi.pdf>

10. Тертичка В.В. Стратегічне управління: підручник. Київ: «К.І.С.», 2017. 932 с.
URL: <http://stratcom.nuou.org.ua/wp-content/uploads/2020/08/StrategicManagement.pdf>

Адреси сайтів в INTERNET:

1. Американська асоціація маркетингу. URL: <http://www.ama.org>.
2. Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>.
3. Нормативні акти України. URL: <http://www.nau.kiev.ua>.
4. Сайт Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг. URL: <http://www.nfp.gov.ua>.
5. Сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
6. Українське право. URL: <http://www.ukrpravo.com>.
7. Українська Асоціація Маркетингу. URL: <http://www.uam.in.ua>.
8. Экономика и управление на предприятиях: научно-образовательный портал. URL: <http://www.eup.ru>.